

## Miteinander statt gegeneinander

„Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“, heißt es im Volksmund. Wie viel Wahrheit sich dahinter verbirgt, beginnen zahlreiche Unternehmen derzeit zu erahnen. Dem Jugendkult verfallen, haben sie in den vergangenen Jahren überwiegend auf die Generation X und die Nexters gesetzt. Beim Fokus auf die ab 1966 Geborenen, verloren Sie hingegen deren Vorgänger, die so genannten Babyboomer, aus dem Blickwinkel. Diese Nachlässigkeit könnte vielen jetzt zum Verhängnis werden. Denn mit ihnen droht in den nächsten Jahren eine überaus leistungskräftige und produktive Generation einfach von der Bildfläche – aus der Arbeitswelt – zu verschwinden. Diese nahende Rentenwelle ist jedoch nicht nur deswegen so gravierend, weil keine jüngeren Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl nachkommen. Vielmehr laufen die Organisationen Gefahr, mit den „alten Hasen“ auch ihr wertvollstes Unternehmenskapital mit in den Ruhestand zu schicken: das (Erfahrungs-)Wissen der Mitarbeiter.

Schon für das explizite Wissen haben es die meisten Firmen bisher versäumt, eine kontinuierliche, möglichst lückenlose Dokumentation zu etablieren. Umso schwieriger wird es nun, in der verbleibenden Zeit auch das viel schwieriger festzuhaltende Erfahrungswissen zu sichten, verfügbar zu machen und an die Jüngeren weiterzugeben. Diese Herausforderung wird noch dadurch verstärkt, dass sich keine Organisation sicher sein kann, dass der heranwachsende Nachwuchs auch tatsächlich langfristig im Unternehmen bleibt. So besteht die Gefahr, dass man mit Hilfe von Tandem-Lernen, Lessons Learnt oder Generationen-Coachings das wertvolle Wissen der Älteren mit hohem Zeit- und Kostenaufwand zwar an die Jüngeren weitergibt, diese aber kurze Zeit später „ihre Sachen packen“ und ihr hinzugewonnenes Know-how bei der Konkurrenz feilbieten.

Unternehmen müssen folglich strategisch vorgehen, das Wissen stets auf mehrere Köpfe verteilen und zudem Bindungsprogramme für ihre Leistungsträger entwickeln –

und dabei eventuell ganz neue Perspektiven entdecken. Schließlich möchte sich nicht jeder der erfahrenen Mitarbeiter nach 40 Jahren produktiver Arbeit den Traum vom ruhigen Rentenalter erfüllen. Flexible Arbeitszeitmodelle, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen, könnten den ein oder anderen reizen, auch über das 60. oder 65. Lebensjahr hinaus sein Wissen in die Organisation einzubringen.

Wichtigste Voraussetzung dafür ist aber ein Umdenken in den Unternehmen! Nur eine Unternehmenskultur, die die Vorzüge jüngerer UND älterer Arbeitnehmer schätzt und in der ein vertrauensvolles Miteinander herrscht, fühlen sich auch die Babyboomer gut aufgehoben und sind sicherlich gern bereit, Ihren Erfahrungsschatz zu explizieren.



Ihr

Oliver Lehnert